

アメリカの労働組合員の評価・処遇システム

——主要労働組合ローカルの制度と慣行に関する実態調査——

Pay and Appraisal Systems in the U.S. Labor Unions

: A Case study of the primary local labor unions

樋口 純平
Higuchi, Junpe

ABSTRACT

This paper will shed light on the customs and practices of Human Resource Management, particularly pay and appraisal systems, in the U.S. Labor Unions. How to deal with the labor union's antagonistic behavior has been a long-standing concern for the U.S. employers. Those unions usually restrict the management discretion through refusing performance appraisals and imposing their persistent seniority rules on HR practices. This paper will describe how the HR institutions for labor unions are designed and give an account of the attempt to manage the performance of union members through a case study of the primary local labor unions.

1 はじめに

本稿の目的は、アメリカの企業と労働組合を対象とした現地調査にもとづいて、多様な産業別・職種別組合に見られる評価・処遇システムの設計と運用実態を明らかにすることである。アメリカにおける雇用のイメージは、しばしば旺盛な競争意欲を持った人材像と成果主義的な報酬によって彩られることが少なくない。それが、実態としては大企業の役員報酬や一部の企業家的慣行を投影したものに過ぎないのだとしても、その他多数の勤労者が国内外での厳しい

企業間競争と、その内部でくり広げられる従業員間競争に否応なくコミットしていることは確かであろう。しかし、アメリカには、そうした競争的な世界とは遥かに異質な労働組合の制度と慣行が、しばしば企業経営に重い制約を課すほどに深く根付いている。かつて小池（1977）は、その先駆的な著作においてアメリカ的な労使関係とその職場に広がる内部労働市場の構造を、先任権を軸に形成されたキャリアの仕組みとして鮮やかに描き出した。しかし、そこでの観察とその後の研究が、キャリアと呼ぶにはあまりに煩雑で、経営対抗的な姿勢に満ちた労働組合の制度と慣行に深く及ぶことはなかった。先任権の周辺には、評価・処遇をめぐる様々な規制が張りめぐらされており、自動車産業を始めとするアメリカの労働組合に組織化された経営は、今日までそれによって人材管理上の制約を課されてきたのである。石田（2003）は、1980年代末のデトロイトにて、ビッグ3とUAWに見たアメリカ的な労使関係の心象を次のように記している。

「先任権という「まぎれないルール」にあって、なぜ膨大な苦情とその解決策である仲裁が何十冊にもなる裁定のファイルとして帰結するのか。… 中略 … 1980年代の米国の製造業はこの先任権に代表される堅固な職務規制ルールを改革することなしに日本を筆頭とする国際競争に対処できない状況に直面していた。」（石田（2003），pp.26-27.）

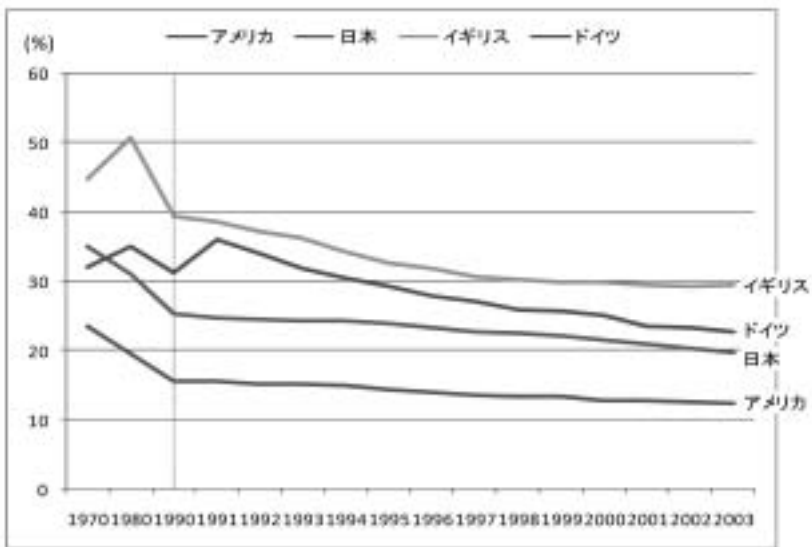
1980年代といえば、日本の自動車メーカーにマーケットを深く侵食され苦境に立ったアメリカの自動車産業が、労使関係の抜本的な見直しに着手し始めた時期である。当時高い生産性と品質を示していた日本の自動車メーカーの、分けても工場部門における突出した競争力の源泉が、多能的な働き方を軸とした作業組織の編成と従業員の能力開発、そして組織の業績向上にコミットする従業員の経営参加にあると考えられたからである（Katz（1985），Kochan et al.（1986），Womack et al.（1990））。しかし、それ以来、自動車産業を越えて90年

代まで論じられてきたアメリカの工場部門における多能工化やチームコンセプトへの取り組みは、一方で労使の執拗な確執を孕んだままに (Parker and Slaughter (1988), 篠原 (2004)), 議論の俎上から姿を消しつつあるかに見える。また、この間にアメリカの人事制度の設計と運用実態に関する優れた実証研究が蓄積されてきたが (cf. Baker, Gibbs and Holmstrom (1994a, b), Cappelli et al. (1997), Levine et al. (2002), Gibbs and Hendricks (2004)), 人的資源管理研究の重点がホワイトカラー労働者に移ってきたことを反映してか、労働組合の制度と慣行は不分明なままに残されている。

アメリカの労働組合の趨勢としても、その組織率は先進諸国中で特に低い水準にあり、過去 30 年以上のスパンで見ても衰退の一途をたどっている (表 1 (a))。2006 年時点での労働組合員は、被用者全体の 12%, 民間部門ではわずかに 7%

表 1 アメリカの労働組合組織率

(a) 国別の組織率の推移



資料出所: Bureau of Labor Statistics, 'Union membership statistics in 24 countries', Monthly Labor Review, January 2006.

(b) 民間部門・公共部門別組織率

全体	民間部門	公共部門
12.0%	7.4%	36.2%

資料出所: Bureau of Labor Statistics, 2007, News: Union members in 2006, Thursday, January 25, 2007.

程度に過ぎない（表 1 (b)）。

しかし、先任権を始めとする労働組合の規制に裏打ちされた人事制度と慣行は、自動車産業に限られたものではなく、また過去の遺物でもない。一部の民間製造業や公益企業を含む公共部門には、今なお労働組合によって重度に組織化されている企業が少なからず存在している。また、それらの中でも多くを占める現業系の労働組合は、往々にして経営対抗的な姿勢を固持しており、事業運営に強力な規制を加えていることがしばしばである。そうした労働組合の規制力は、事業運営の効率化を阻む遠因となり、分けても人事制度改革に対して直接的な影響力を及ぼすことになる。

本稿では、始めにアメリカの経営組織に四方から食い込んでいる多様な産業別・職種別労働組合の特徴を明らかにする。その上で、各々の労働組合がアメリカ企業の人事管理にどのような制約を課しているのかを、評価・処遇システムの設計と運用実態にもとづいて詳しく観察する。

2 調査方法と調査対象企業

本稿の依拠する現地調査は、2004 年 9 月にカリフォルニア州ベイエリア周辺の、電機、電子、製菓、銀行、電気・ガスといった基幹産業における代表的な企業 11 社を対象に実施された。これらの企業は、サンフランシスコ、オークランドなどの都市部や、シリコンバレー近辺に立地している。インフォーマントは、各社の人事労務担当者であり、それぞれに対して各 2 時間程度のヒアリングを行っている。また、2005 年 5 月には、この内の 5 社について第 1 回調査と同一のインフォーマントに対する各 2 時間程度のフォローアップ調査を実施した。

本稿では、この 11 社の内、労働組合によって組織化されている企業 5 社を取り上げる。⁽¹⁾さらに 2006 年～2007 年にかけては、各社を組織している労働組合支部（ローカル）の代表者に対するヒアリングを実施した。以下の分析は、これらのヒアリング記録に加えて、調査で入手した各社・各組合の様々な内部資料に依拠している。なお、企業側の匿名性を保つ必要から、調査対象企業の実名をあげることができない。ヒアリングでは、始めに各企業・労働組合の人事管理をめぐる近年の動向や問題意識について説明を受けた上で、等級制度、賃金制度、評価制度の設計と運用実態について詳しく尋ねている。表 2 は、調査対象企業のプロフィールと共に評価・処遇制度の概要をまとめたものである。

表 2 調査対象企業の評価・処遇制度一覧

	業種	企業規模	等級制度	賃金制度	評価制度
G社	化学	5,000< 10,000>	—	・基本給 ・技能給 (組合員の一部ののみ)	・技能評価 (組合員の一部ののみ)
H社	運輸	1,000< 5,000>	・職務分類制度と 職務等級制度 (組合別に設定)	・基本給	・組合員の評価は導入 を検討中
I社	ガス・電気	10,000<	・職務分類制度 (組合別に設定) —	・基本給	・組合員の評価は存在 しない
J社	水道	1,000< 5,000>	・特殊型職務等級	・基本給 ・スポットボーナス (非組合員及び一部の 組合員ののみ)	・MBOによる業績評価 とコンピテンシー評 価の併用 ・組合員の評価は処遇 に反映されない
K社	大学	10,000<	・職務分類制度 (組合別に設定)	・基本給	・組合員の評価は導入 を検討中

※ インタビュー記録及び各社・労働組合内部資料にもとづいて作成。なお、標中の「—」は聞き取り及び資料が不十分な項目を示す。

(1) なお、ノンユニオン企業 6 社を対象とした評価・処遇システムの実態調査に関しては、樋口（2007）において別途報告している。このノンユニオン企業各社を対象とした調査報告書では、人事戦略と評価・処遇システムの関係に注目した分析を行っている。

各社の業態は、次のとおりである。まず、G社は家庭用洗剤等を始めとした各種の化学製品を取り扱う民間の大手化学メーカーである。また、H社（バス）、I社（電気・ガス）、J社（水道）は、ともに州政府による助成と事業収入とで成り立つ公益企業であり、K社は全米でも屈指の国立大学である。各組織の業態は異なるが、これらの分析からは、労働組合によって組織化された世界におけるもう1つのアメリカ・モデルとも言うべき人事制度の実態が浮かび上がることになるだろう。

3 組織化の諸相

労働組合の制度と慣行を観察するのに先立って、調査対象企業各社を組織している各種労働組合の概要について整理しておく必要がある。表3を参照されたい。ここにあげたのは、調査対象企業における労働組合員の大多数を組織している産業別・職種別労働組合であり、いずれも全米で大きな社会的プレゼンスを誇っている。

表3 調査対象企業における代表的な労働組合

全米州郡自治体連合 (American Federation of State County and Municipal Employees)	約 140 万名
全米自動車労働組合 (United Automobile, Aerospace & Agricultural Implement Workers of America International Union)	約 114 万名
国際電気工組合 (International Brotherhood of Electrical Workers)	約 75 万名
運輸共同組合 (Amalgamated Transit Union)	約 18 万名
国際専門職・技術職連合 (International Federation of Professional and Technical Engineers)	約 7 万 5 千名

※各労組ホームページより作成。なお、各労働組合の組合員数には、退職者とカナダ及び一部中南米諸国の会員も含まれている。

各労働組合の特徴について、順に確認すると次のようである。まず全米州郡自治体連合（AFSCME）は、文字通り州や自治体等の公共部門における従業員

を幅広くカバーする労働組合である。全米に 3000 を超える支部（ローカル）を有するが、他の産業別・職種別組合と同様それぞれのローカルの独立性が高いことから、同組合がカバーする職種や人事施策には、かなりの多様性が存在するものと推測される。彼らは、しばしば「アスクミー」（ASK ME）という通称で呼ばれている。また、全米自動車労働組合（UAW）は、GM やフォード等の米国大手自動車メーカーを組織している組合として、おそらく国際的な知名度が最も高い労働組合の 1 つであろう。UAW は、自動車産業のみならず他の産業も組織しており、特に近年では、政府組織、大学、病院等の組織化を進めている。国際電気工組合（IBEW）、運輸共同組合（ATU）は、上記 2 つの労働組合と比較するとカバーする職種がより限定される傾向にある。例えば IBEW は、民間製造業や建設業から公共部門に至る幅広い産業をカバーしているが、職種については文字通り電気関連技師を中心に組合を組織している。また、ATU は運輸関連業種におけるバスや鉄道の運転手、あるいはその整備・保守を担う労働者等を中心に組合を組織している。一方、国際専門職・技術職連合（IFPTE）は、他の労働組合と比べると際立った特徴を持っている。なぜなら、彼らは主にホワイトカラーの専門職・技術職を中心に組合を組織しているからである。他の 4 組合と比べると、組織の規模も唯一 1 桁台にとどまっているが、民間部門から公共部門まで幅広く組織化を進めており、そのカバーする職種は AFSCME に劣らない多様性を持っている。

次に、調査対象企業各社における組織化の諸相について概観しておこう。各企業を組織しているのは、上記のような労働組合の実働部隊とも言うべきローカルであり、各労組に属する高い独立性を持った多様なローカルが交渉単位となって、個別企業（あるいは事業所）の特定職種を組織するかたちになっている。始めに化学メーカー G 社について見ると、この企業のみ労使関係がインフォーマントの管轄外であったことから、正確な情報を得ることができなかった。分かっていることは、同社の保有する内 5 つの工場が、国際化学労働者組合評議会（International Chemical Workers Union Council）等の少数組合によって組織化

されているということのみである。一方、H社～K社については、労働協約も含めた具体的な情報が得られている。

まずH社については、バスの運行を主要事業としていることから、ATUを始めとする現業系労働組合によって従業員が組織化されている。同社では、従業員約2,300名中、労働組合に属していない従業員（管理職を含む）はわずかに50名程度に過ぎない。他の従業員に関しては、まず、管理職、専門職、上級事務職の計300名程度がAFSCMEによって組織されている。また、電気技師30名をIBEWが組織している。そして、残る従業員2,000名近くをATUが組織しているのである。まさしく、労働組合によって重度に組織化された企業というべきである。

I社では、従業員約21,000名中、半数以上が労働組合に組織化されている。I社は電気・ガスを主要事業としていることから、そこでの最大労組は、事務員を含めて約12,000名（現業系約9,000名、事務系約3,000名）を組織しているIBEWである。それに加え、IFPTEと国際サービス従業員組合（Service Employees International Union）が、それぞれ100名程度の従業員を組織している。また、J社では従業員約2,000名中、8割以上が労働組合に組織化されている。J社における最大労組はAFSCMEであり、2つのローカルが、現業系従業員と事務系従業員を、それぞれ約700名ずつ組織している。また、IFPTEが約250名を組織しており、約40名を定置機関技師組合（Stationary Engineers）と呼ばれる少数組合が組織している。このように、I社もJ社も、H社には及ばないにせよ労働組合員の比率が極めて高い水準にある。

最後のK社に関しては、組織化の様相が複雑を極めている。というのも、教職員約20,000名中（内約半数は非正規教職員）、およそ7割に相当する教職員を、実に13もの労働組合が組織しているからである。しかも、組織化されている職種は、事務系職員はもとより、図書館司書、各種技術者、学内警察、調理人、看護師、非正規教員から大学院生に至るまで多岐に渡っている。煩雑さをさけるためにも、ここでは存在する労働組合の名称のみを列挙するにとどめておく。大

学教職員連合 (Coalition of University Employees), 研究助手専門職組合 (Research Support Professionals), カリフォルニア看護師組合 (California Nurses Association), 大学警官組合連合 (Federation of University Police Officers Associations), アラメダ建設・建造組合評議会 (Alameda County Building and Construction Trades Council), グラフィックコミュニケーション組合 (Graphic Communications Union), 全米自動車組合 (United Auto Workers), 大学専門職・技術職組合 (University Professional and Technical Employees) の 2 ローカル, 全米教員連合大学評議会 (University Council - American Federation of Teachers) の 2 ローカル, そして, AFSCME の 2 ローカル⁽²⁾である。

以上のように, 調査対象企業では, 総じて各種の労働組合が大多数の従業員を組織していることが分かる。そして, そこには非組合員の世界とは異なる労働組合特有の制度と慣行が広がっているのである。この点を, 以下で詳しく観察してゆこう⁽³⁾。

4 労働組合員の格付制度と賃金制度

(1) 職務分類と職務等級

はじめに, 従業員の社内的な序列を表現する格付制度の構造を, 賃金制度と併せて検討する。労働組合員の格付制度は, 非組合員を対象としたシステムティックな職務等級とは少なからず異なっている。彼らに用いられている格付の仕組みには, 大きく分けて 2 つのタイプが存在する。最も多いタイプは, 個々の職務タイトルが職務等級のような社内的な序列の構造をほとんど持たずに列挙されているものである。そこでは通常 1 つの職務タイトルに対して一律の金額 (時

(2) なお, 上記の労働組合の中に, UAW が存在することを奇異に感じる向きもあるかもしれない。ここで UAW が組織しているのは, 自動車関係労働者ではなく, ティーチングアシスタント等の大学院生を中心とした若手研究者である。しかも, 彼らは約 2,800 名ものスタッフを組織しており, K 社における最大労組となっている。しかし, UAW が大学を組織化し始めた詳しい経緯については不明である。

(3) 以下の記述は, G 社~K 社の人事担当者及び労働組合ローカルの代表者に対するインタビュー記録と, 調査から入手した各種の社内資料及び労使協定に依拠している。

間給) が設定されている, 純粋な意味での同一労働同一賃金 (a-rate-for-the-job) の形態をとるものが多い。ただし, そこには労使協定にもとづいて, 例えば4年の協定であれば4年分の物価上昇分等を考慮した昇給スケジュールが示される。このようなタイプは, 現業系の労働組合員において多く見られるものである。また, 職務によっては, 1つの職務タイトルに対して何段階かの昇給ステップを設けていることもある。このタイプは, 定型的な事務職種であることが多い。以上のような制度は, 職務等級 (Job grade) ではなく職務分類 (Job classification) と呼ばれている。労働組合員の格付におけるもう1つの典型は, 非組合員と同じように等級の階梯が定められ, そこに個々の職務が位置づけられているタイプである。しかし, 非組合員の職務等級との決定的な違いは, 各等級にミニマム, ミッドポイント, マキシマムの代わりに何段階かの昇給ステップが設定さ

表4 労働組合員の格付制度と賃金制度の例

(a) IBEW 電気関連技師の職務分類

	7-1-01	7-1-02	7-1-03	7-1-04
電気技師 (Electrician)	\$27.48	\$28.65	\$29.86	\$31.13
電子技師 (Electronic Technician)	\$27.48	\$28.65	\$29.86	\$31.13
情報通信技師 (Communications Technician)	\$27.48	\$28.65	\$29.86	\$31.13
上級情報通信技師 (Sr. Communications Technician)	\$30.22	\$31.50	\$32.84	\$34.24
空調設備技師 (HVAC Technician)	\$27.48	\$28.65	\$29.86	\$31.13

資料出所: IBEW Local 1245 と H 社の労使協定より抜粋。

(b) ATU 事務系労働者の職務分類

	7/1/00	7/1/01	7/1/02	3/30/03
チケット販売員 (Ticket Clerk)				
Step A	\$16.74	\$17.38	\$18.04	\$19.30
Step B	\$17.05	\$17.70	\$18.37	\$19.66
Step C	\$17.39	\$18.05	\$18.73	\$20.04
交通検査員 (Traffic Checker)				
Step A	\$17.73	\$18.41	\$19.11	\$20.44
Step B	\$18.15	\$18.84	\$19.56	\$20.92
Step C	\$18.53	\$19.23	\$19.96	\$21.36

資料出所: ATU Local 192 と H 社の労使協定より抜粋。

(c) AFSCME 事務系労働者の職務等級

Grade 9 (July 1, 2003)			
Step	半月	月間	年間
1	\$3,040	\$6,080	\$72,960
2	\$3,132	\$6,264	\$75,168
3	\$3,226	\$6,452	\$77,424
4	\$3,322	\$6,644	\$79,728
5	\$3,422	\$6,844	\$82,128
6	\$3,524	\$7,048	\$84,576
7	\$3,629	\$7,258	\$87,096

資料出所：AFSCME Local 3196 と H 社の労使協定より抜粋。

< Grade 9 の主な該当職務 >

財務官
(Finance Administrator)
部材監督者
(Materials superintendent)
購買管理者
(Purchasing Manager)
上級資産運用専門職
(Senior Capital Planning Specialist)

れており、その運用が自動昇給でなされるということである。ここで H 社の制度を例にとって、以上の仕組みを詳しく見ておこう。表 4 (a) ～ (c) を参照されたい。

表 4 に示した表の内、(a) 表は純粋な同一労働同一賃金タイプの例として、IBEW における電気関連技師の職務分類とその賃率を示したものである。一見して明らかなように、例えば電気技師という職務を担当していれば、勤続年数や能力の多寡に関係なく、一律 27 ドル 48 セントという時給が与えられる。7-1-01 から始まる数値は、2001 年 7 月 1 日に労使協定が発効したという意味であり、2004 年 7 月 1 日までの 4 年分の昇給スケジュールが 1 年ごとに示されている。言うまでもなく、この昇給についても職務ごとに一律である。また、情報通信技師から上級情報通信技師への昇進に類する異動可能性があるとはいえ、表中の職務間でのキャリア展開が意図されているわけでもない。なお、雇い入れや異動に際しては、ある職務に配置されて最初の 90 日間は表の賃率の 90% が支給され、しかる後に全額が支給されるというルールになっている。

次の (b) 表は、(a) のタイプに昇給ステップが付与されたものの例として、ATU の職務分類とその賃率を一部抜粋したものである。表の見方は基本的に (a) 表と同じであるが、(b) 表の職務には A～C の 3 段階の昇給ステップがついており、協定に定められたスケジュールとは別に昇給が行われることが分かる。具体的には、ある職務に配置された時点で Step A の賃率が与えられ、その職務

を12ヶ月経験するとStep B、さらにそこから6ヶ月（計18ヶ月）経験するとStep Cになるという仕組みである。3つのステップがあるとはいえ、わずか1年半で最高レートに到達してしまうので、それ以降は（a）のタイプと同じベースアップのみの昇給となる。なお、昇給ステップの設定の仕方には、職種による多様性がある。

最後の（c）表は、自動昇給型の職務等級の例として、AFSCMEの事務系労働者（多くが管理・専門職種）の14等級ある職務等級の中から、任意に1つの等級（Grade 9）を抜粋したものである。各等級には、昇給ステップが7段階設定されている。1つ1つのステップには、半月、月間、年間の賃率が規定されているが、ステップ昇給の運用自体は年間ベースで行われる。ここでの昇給ルールは、それぞれのステップで1年経過すると、自動的に次のステップに進むことができるという仕組みである。このような昇給ステップにもとづく毎年の昇給に加え、（a）～（b）と同じように、協定の昇給スケジュールにもとづいたベースアップが行われている。「2003年7月1日」（July 1, 2003）と記されているように、表中の金額は協定のスケジュールに従って毎年ベースアップ分だけ改定されることになる。また、新規に雇い入れを行った場合には、職務経験年数や資格を考慮して、等級内の適当なステップに位置づけられることになる。昇進が行われた場合には、下位等級にいた時点の賃率を4.75%以上上回るように上位等級内のステップへ位置づけられる。なお、採用と昇進のいずれの場合にも、既にその等級に存在している従業員の賃率を超えてしまった場合には、彼らに対する調整給が支払われることがある。ただし、その判断は、労使協議（Labor Management Committee）によるケース・バイ・ケースで行われることになる。

以上の例にもとづいて他の調査対象企業の制度を説明するならば、G社の労働組合は工場の現業系労働者を組織していることから、その制度はおそらく（a）のタイプである。ただしG社では、労働組合員の一部に1990年前後から普及し始めた技能給（Skill-based pay）を採用している。それらの制度は（b）に類するものであり、5段階ある昇給ステップを、経験した職務の幅にもとづいて運用

している。また、I 社では IBEW の現業系と事務系の組合員に、それぞれ (a) タイプと (b) タイプの制度を適用しているものと推測される。ただし、IFPTE や SEIU の制度に関しては、手持ちの資料からその構造を推測することができない。一方 J 社では、100 もの等級から成る特殊な職務等級が用いられている。各等級には特定の職務が位置づけられており、そこに 6 段階の昇給ステップが設定されていることから、構造上は (c) のような自動昇給型の職務等級と見なすことができる。しかし、この等級には現業系と事務系双方の労働組合員が含まれており、さらには異なる労働組合の組合員から非組合員まで、要するに全ての従業員が位置づけられているのである。また、職務の 9 割以上は 50 より上の等級に位置づけられており、それ以下の等級は 1～9 に非正規従業員等が位置付けられている程度でほとんど使用されていない。かなり特殊なタイプの格付け制度と言える。最後の K 社については、前述した複雑な組織化の様相からも窺い知れるように、その職務分類もカオス的な様相を帯びている。1 ページあたり 20～30 程度の職務タイトルと賃率を記した表が、総計で実に数 100 ページにも及んでいる。しかも、交渉単位となる労働組合によって、そこには (a) ～ (c) タイプの制度が入り乱れている。こうした背景もあり、K 社では組織と人事制度の構造改革に取り組んでいる最中であつた。

以上のような職務分類制度や賃金制度でも、ノンユニオン企業と同じように、職務の適正な市場価値を把握するための市場調査が行われている。しかし、その方法は 2 つの点でノンユニオン企業のそれとは異なる。1 つは、世間相場情報のソースに関して、民間のコンサルティング企業よりも政府労働統計局や経営者協会などの情報を利用することが多い点である。また、労働組合に組織化されている公益企業や大学などでは、賃金情報の開示度が高いことから世間相場を直接把握できるという側面もある。いま 1 つは、賃率が 4 年に 1 回程度の労使協定で決定されるため、市場調査にもとづくその後の賃率の調整頻度が少なくなるという点である。協定期間中の世間相場情報は、変動がさほど大きくなければ賃金にタイムリーに反映することはせず、次期の協定で反映させること

になる。また、特に労働組合員の多い現業系の職務では、そもそも世間相場の変動自体が少ないという事情もある。労働統計局や経営者協会の世間相場情報はコンサルティング企業のそれよりも情報のタイミングが遅れると言われるが、それが問題にならないのも世間相場の変動が少ないためであると考えられる。

(2) 採用・昇進慣行

それでは、以上のような職務分類や職務等級の構造を前提としたときに、採用や昇進はどのようになされているのであろうか。そこには、言うまでもなく各社と各労働組合の方針にもとづいた多様な実態が広がっている。そこで、これを経営側のイニシアティブが十分に発揮されている場合と、労働組合の先任権によって強く規制されている場合という、2つのケースに注目して観察してみよう。

労働組合員の採用と昇進が、経営側のイニシアティブで最もシステマティックに行われているのは、おそらくJ社である。J社には約350種類の職務があり、採用と昇進はそこに空席が生じた場合に行われる。調査時点では、年間で延べ400程度の空席職務が生じており、その内300程度が内部昇進によって、100程度が外部市場からの採用によって充足されていた。選考方法に関しては、それぞれの空席職務について募集をかけ、企業内部からの応募であっても企業外部からの応募であっても、以下で説明するような共通の枠組みで選考を行う。その際、同社の賃金・福利は地域の民間企業と比較してもきわめて高い水準にあることから、その空席職務の補充は倍率が100倍にも及ぶきわめて競争的なプロセスとなる。また、下位レベルの職務の中には新卒者を想定した募集もあるが、それに対しても想定以上の経験や技能を持った人々からの応募が集まるのが常である。このためJ社では、職務経験と技能を持たない新卒の応募者は、下位職務といえどもほとんど採用されることがない。選考の詳しい手続きについては職務による相違も含まれるが、全社的に共通した基本的な方法を記せば次のようになる。

空席職務への募集には、詳細に規定された職務記述書が用いられる。図 1 は、J 社の代表的な職務である「配管工」(Plumber) の職務記述書を示したものである。

この職務記述書には、まず、「ポジションに関する情報」(Information about the position) として、水道の配管とその補修、重機の取り扱い、その他の検査といった職責の概要が記されており、その下には「典型的な任務」(Typical duties) が 11 項目にも渡って列挙されている。これらは、職責の概要を具体的に説明したり補足したりする内容になっている。また、表の右側の「要件」(Requirements)

図 1 J 社の「配管工 IV」の職務記述書

INFORMATION ABOUT THE POSITION	REQUIREMENTS
<p>Water Distribution Plumbers IV perform skilled work in the installation, maintenance and repair of underground water distribution pipeline systems and adjacent concrete structures. They operate a wide variety of heavy trucks, heavy construction equipment and power tools. These include 10 yard dump trucks with equipment trailers, backhoes, side-boom loaders and carry-deck cranes. They conduct a variety of field tests, including distribution system dechlorination. In addition, they may act as a working lead person over a small or large crew.</p>	<p>This classification requires completion of the twelfth grade or its equivalent and either:</p>
<p>This position requires skill in operating vehicles with manual transmissions and air brakes throughout the District's service area.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. One year of experience equivalent to the Water Distribution Plumber III class, which has included satisfactory completion of the District's pipeline maintenance training program and some experience in operating heavy trucks and heavy construction equipment; or 2. Three years of experience installing, maintaining and repairing underground water transmission or distribution pipelines, which has included some experience in operating heavy trucks and heavy construction equipment.
<p>This test is being given to establish an eligible list, which will be used to fill immediate temporary and permanent openings and any other permanent or temporary openings which occur in the next 12 months.</p>	<p>License: Must possess a valid, unrestricted Class A California driver's license with a valid medical certificate and have a satisfactory driving record. Must obtain an endorsement for tankers, within 90 days of appointment to this class.</p>
<p>Typical duties may include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Installing, repairing and maintaining underground pipelines, valves, fittings, hydrants, meters, etc; • Inspecting and testing pipelines and appurtenances; • Investigating leaks and service problems; • Preparing and securing work sites for safe and efficient completion of work; • Safely and skillfully operating heavy trucks, including 10 yard dump trucks with equipment trailers; • Safely and skillfully operating heavy construction equipment, including backhoes, loaders and power brooms; • Acting as a lead person over a small or large crew; • Reading and interpreting distribution maps, drawings, specifications and survey markers; • Preparing and maintaining a variety of computerized and written records and reports; • Directing the work of and providing training for lesser-skilled employees; and • Establishing and maintaining effective customer relations and good working relationships. 	<p>Under federal regulations, persons in this class are subject to mandatory pre-employment and continuing random drug testing as a condition of employment.</p>
<p>KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES (see attached sheet)</p>	<p>Other Requirements: Must possess the physical characteristics to perform the critical and important duties of the job, including the ability to lift and carry tools and equipment weighing 90 pounds, such as pavement breakers. Must be willing to work outdoors in a variety of weather conditions and to work standby and overtime on an extended shift or off-hours as needed.</p> <p>Equivalent combinations of education and experience may be considered.*</p> <p>*If you wish to be considered under the "equivalent combination of education and experience" provision, it is your responsibility to include in your application materials written evidence of employment performed at the level of the typical duties of this position and/or coursework in subject areas directly related to this position.</p> <p>This job classification is covered under a union "agency shop" agreement. New employees must pay union dues or an equivalent service fee.</p>

WATER DISTRIBUTION PLUMBER IV KNOWLEDGE, SKILLS, AND ABILITIES

Knowledge of:

- the identification, use and operation of common hand and power tools;
- the equipment, materials, and methods used in water distribution pipeline installation, repair, and maintenance;
- sanitation practices applied to such pipelines;
- safety regulations and procedures pertaining to the work, including proper trench shoring and barricading methods;
- the operation and limitations of heavy construction equipment;
- laws and safety regulations governing the operation of heavy-duty trucks and the transportation of heavy construction equipment;
- basic hydraulics applicable to backflow prevention devices;
- methods, materials, and equipment used in the maintenance and repair of water meters and common backflow prevention devices and water distribution systems;
- the welding properties of various metals and alloys commonly used in underground water distribution pipeline systems;
- procedures for disinfecting, flushing and dechlorinating the distribution system and performing hydrant flow tests;
- edge preparation, joint and weld types used in pipeline connections;
- tools, methods, materials, and equipment used in placing, smoothing, finishing, and curing concrete in sidewalk, curbs, gutters, and street construction; and
- instruments and basic principles used in corrosion control work.

Skill in:

- installing, inspecting, maintaining, and repairing a variety of underground pipelines and related facilities;
- using hand and power tools and equipment required for the work;
- reading and interpreting distribution maps, pipeline drawings, specifications, and survey markers;
- operating heavy construction equipment safely;
- driving heavy trucks with complex gear arrangements carefully, smoothly, and without damage to equipment;
- properly loading and securing heavy and awkward equipment and materials;
- working cooperatively as a crew member;
- communicating effectively with the public; and
- accurately reading meters and gauges.

Ability to

- learn to operate computerized sonar and electronic leak detection equipment;
- learn to set up and operate electrical measuring instruments;
- follow oral and written instructions;
- complete forms accurately and keep basic records;
- make accurate arithmetical calculations; and
- establish and maintain effective working relationships.

資料出所：J 社人事課社内資料。

の欄を見ると、「12 学年を修了していること」(Completion of the twelfth grade) や「～の仕事について～年の経験があること」(～years of experience～) といったかたちで、学歴と職歴の要件が規定されており、その下には自動車免許を始めとする資格やその他の留意すべき身体的条件などが規定されている。

「ポジションに関する情報」の下(職務記述書 1 枚目の左下方)を見ると、「知識・技能・能力」(Knowledge, Skills and Abilities) という項目が記載され

ている。その詳細を示したものが、2枚目の職務記述書である。こちらを一見して、詳細をきわめていることが分かる。まず知識に関しては、例えば「水道の配管、修理、保全に用いられる機器、材料、手法」(The equipment, materials, and methods used in water distribution pipeline installation, repair, and maintenance.)のように、配管とその補修、重機の取り扱い、その他の検査業務に必要なとなる職務関連的な知識が、13項目規定されている。次の技能については、「様々な水道管や他の関連設備を設置し、検査し、保全し、修理する」(Installing, inspecting, maintaining, and repairing a variety of underground pipelines and related facilities)のように、職責や任務を確実に遂行するために必要な技能が9項目規定されている。また、能力に関しては、「口頭もしくは書面での指示にしたがう」(Follow oral and written instructions)や「様式を正確に作成し、基本的な記録をとる」(Complete forms accurately and keep basic records)のように、特定職務を超えた一般的な能力が規定されている。このように、空席職務への募集は、詳細な職務記述書に裏付けられたきわめて具体性の高い職務ニーズにもとづいて行われていることが分かる。

空席職務への応募者は、まず全社共通の応募様式に必要事項を記入する。応募様式に記入する内容の大半を占めるのは、応募者の職務経験についての情報である。応募者は、直近に経験した職務と合わせて、過去の職務経験を詳細に記入することが求められる。具体的には、前勤務先での、雇用期間、正確な職務タイトル、労働時間、収入、組織の名称・連絡先・業種、直属の上司の氏名と職務タイトル、直属の部下の人数と職務タイトル、辞職した理由、を記入した上で、担当した職務の概要を説明する。これを職務経験について記入すべき1セットの情報とすれば、応募様式には全部で7セット分の職務経験を記入する欄があり、それでも不足する場合は別途添付するよう記載がある。また、同一の組織に勤務していた場合でも、異なる職務に従事していた場合には別々の経験として記入することが求められている。さらに、応募する職務に関係するものであれば、軍隊経験や社会貢献活動まで記入することも可能である。したがって、職務

経験について応募フォームに記入される情報量はきわめて多く、豊富な職務経験が求められる上位職務ほど、その量は増大するものと推測される。なお、応募フォームにはこうした職務経験の記入欄に加え、学歴、資格、その他の教育訓練経験を記入する欄も設定されている。この欄には、学校の名称や卒業と中退の別、資格の名称と期限等を記入するが、職務経験ほど詳しい情報は求められない。しかし、上掲の職務記述書の要件に規定されているように、職務経験と共に所定の学歴と資格を保有していることは、空席職務に応募する際の必要条件となる。特に資格については、高度な技術系専門職ほど具体的な要件が規定されるものと考えられる。

選考手続きでは、まず提出された応募フォームにもとづいて、募集職務への適格性に関する書類審査を実施する。この書類審査を通過した応募者は、次のステップに進むことになる。次のステップでは、事務・技術系のホワイトカラー労働者には、面接試験と応募職務に関する筆記試験が課される。一方、配管工などの現業系労働者には、重機の取り扱いなどを始めとした職務に関する多様な実技試験が課される。そして、これら2つのステップを通過した応募者は、「適格者リスト」(Eligibility List) と呼ばれる試験のスコアを順位づけしたリストに氏名が掲載されることになる。このリストにもとづいて最終的な採用の判断をくだすのは、ライン管理者の役目である。ここで最終的に採用された応募者には、半年もしくは1年の試用期間 (Probationary period) があり (期間は職務により異なる)、その後ようやく雇用期間の定めのない本採用が決定する運びとなる。一方、採用に至らなかった応募者に関しても、この段階でひとたびリストに名前が載れば、それ以降の1年もしくは2年の間に同一職務に空席が生じた場合、最終候補者としての権利を保持することができる (期間は職務により異なる)。

J社における以上のような空席職務への選考手続から分かるのは、第1に、職務記述書にせよ、選考試験にせよ、その方法が厳密かつ客観的なことである。この点で、ライン管理者の高い裁量性が発揮されるノンユニオン企業の昇進・採

用システムとは、かなりの隔たりがある。これにはおそらく公益企業での法的規制の果たす役割も大きい。昇進や採用の手続き的な公平性を重視する労働組合の影響力も少なからず関係しているものと考えられる。ただし、選考のプロセス自体はきわめて競争的であり、空席職務の充足に際して先任権の介在する余地がほとんど存在しないことは留意すべきであろう。第2に、企業内からの応募者と企業外からの応募者は、少なくとも選考手続においては同格に扱われていることが分かる。ただし、この点について1つ補足しておかなければならないのは、企業内からの応募者に関しては、規定の応募フォームに加えてそれまでの人事考課情報が考慮されることである。したがって、それまでに優れた評価を獲得してきた者は、そうではない企業内の応募者や、企業内的な人事情報を持たない企業外からの応募者よりも有利になる可能性が高い。また、その結果かどうかは断定できないが、先に言及したように空席職務の充足率は、中途採用よりも内部昇進による場合が多くなる傾向にあるようだ。第3に、管理職相当の職務に関しては、近年、経歴や試験よりも実質的な能力を重視した採用・昇進を行う方向に向かおうとしている。構想されている仕組みの詳細については明らかではないが、方向性としては内部昇進者を優遇する傾向がより鮮明になるものと考えられる。

次に、採用や昇進が労働組合によって強く規制されている、H社のケースについて見る。H社では、ホワイトカラー系従業員をAFSCMEが、電気技師をIBEWが、そして残りの大多数の現業系従業員をATUが組織していることはすでに述べた。この内、管理・専門職を含むAFSCMEの組合員の採用や昇進は、細部に多少の相違があるものの、基本的にはJ社の仕組みと大きく変わらない。空席職務について、企業内外から応募者を募り、客観的な選考プロセスをへて昇進なり採用が決定されている。しかし、従業員の大多数を占めるATUやIBEWの組合員に関しては事情が全く異なる。両者の組織している職務が空席となった場合、その充足は原則的に内部昇進によって行われ、希望者や適格者がいない場合に限って経営側は企業外に募集をかけてもよいことになっている。また、内部昇

進は先任権にもとづいてなされており、勤続の長いものが常に優先されることになる。さらに、H社では機械工(Mechanic)などに徒弟制度(Apprenticeship program)が存在するが、それらの参加者についても多くの場合、組合員が対象となる。したがって、企業外から非組合員を雇い入れることは事実上ほとんどありえない。昇進や採用をめぐる経営側に残された権限は、職務の遂行に要求される経歴や能力の「最低基準」(Minimum qualification)を設定することと、徒弟が正式な職務に就くまでの試用期間にその適格性を評価することのみである。とはいえ、これらは組合員の育成と活用の際に一定の役割を果たしている。というのも、職務をまともに遂行できないような者を安易に就業させてしまうと、同僚になる組合員たち自身が迷惑することになるため、この点だけは経営対抗的なATUも経営側に裁量を委ねているからである⁽⁴⁾。以上のような慣行について、H社の人事担当者は次のように述べている。

「わが社は、労働組合により重度に組織化されています。ATUは特に強力な組合で、強力な代表者と経営に対抗的な強力な文言による労使協定を持っています。… 中略 … 経営側には制約が課されていますので、我々には最良の人材を昇進させることさえできないのです。あなたが最良の候補者であるかどうかということではなく、最低の基準を満たしているかどうかということが問題になるのです。それを満たしてさえいれば、後は勤続の長い者に決まります。」

「——先任権ですね。」

「そのとおりです。わが社には機械工などに徒弟制度があるのですが、そこでも制約を受けています。ここでも我々は、ほとんどの場合ATUのメンバーしか

(4) H社では、徒弟制度の整備をつうじた企業内的な人材育成に力を入れており、近年その対象職種を段階的に拡大させてきた。同制度は一部州からの助成を受けているが、大部分はH社の自己資金によりまかなわれており、訓練プログラムの作成も企業内のスタッフが行っている。同社で積極的な人的資本投資が可能なのは、J社と同様に賃金や福利などの水準が高く、技能を形成した従業員が転職してしまうことがきわめて少ないためである。また、労働組合も徒弟制度については協力的であり、それが同制度の活用を促す一因となっている。

雇い入れできませんし、最低の基準を満たしているなら、彼らを受け入れなければなりません。我々が唯一やってきたことと言えば、我々は試用期間をかなり厳しく評価しておりまして……徒弟が新たに（徒弟訓練を終えて）仕事についてた場合の話ですが、それが経営側にとってはおそらく唯一の、本当に満足のゆく時なのですよ。」（H 社人事担当者）

このように、H 社の採用・昇進慣行は、多くの場合、労働組合による排他的な入職規制と先任権にもとづいて行われており、外部人材の登用はもとより職務に最適な人材を選抜することさえできない仕組みになっている。また、採用や昇進に加え、レイオフについても先任権が基準となる。このために、能力や適性がなくとも勤続年数が長いという理由だけで上位職務に昇進できたり、逆にレイオフを免れたりできることになる。ただし、長期的な視点で見れば、組合員の昇進選抜が自然に進行する側面もあるという。例えばバスドライバーの中には、より賃率の高い職務への昇進をあえて望まない者も、その適格性を持たない者も、少なからず存在する。そういう者は、バスドライバーとして職業生涯を全うすることになる。一方、昇進への意欲と適格性を持つ者は、勤続ベースとはいえ着実に昇進する。例えばドライバーから配車係（Dispatcher）へ、配車係から路線管理者（Road Superintendent）へ、そして路線管理者から部門長などの管理職務へ、といった昇進ルートがありうる。こうしたある種のキャリアパスにおいて興味深いのは、その途中で ATU の職務から AFSCME の職務に異動（昇進）する局面がやってくることである。その際、経営側としては、従業員がひとたび ATU から AFSCME に移れば、後のキャリアは J 社のような競争的な手続きで管理することができるようになる。一方、ATU 側としては AFSCME 職務への異動を規制したいところだが、上記のような事実上のキャリアパスができてしまうと、組合員に無理強いはいできない。このため、こうした局面では労使による微妙な駆け引きが行われるものの、多くの場合は ATU からの脱退と AFSCME 職務への異動というかたちで昇進が決定するという。

(3) 再格付け (Re-classification)

労働組合員における昇進慣行では、「再格付け」という論点がノンユニオン企業とは異なった意味合いを持つ。一般にノンユニオン企業では、昇進の仕方に空席ポストの補充と再格付けという2つのルートがあり、特に後者が従業員の能力的側面とそれを評価する管理者の裁量にもとづいた柔軟な昇進慣行を帰結するという側面がある。一方、労働組合員の昇進慣行についても、空席ポストを補充する方法についてはすでに詳しく説明したとおりである。ここでの問題は、第2のルートである再格付けが、労働組合員ではいかなる方法と考え方にもとづいてなされているのかということだ。

ノンユニオン企業にしばしば見られる柔軟な昇進慣行は、能力的側面の記述を含む包括的な職務記述書のあり方と密接に結びついている。しかし、すでに見たとおり経営に対抗的な労働組合の慣行の下では、経営側の裁量による柔軟な昇進などありえない。また、AFSCMEのように協調的な労働組合にしても、図1に示したような緻密な職務記述書は、客観的であるがゆえに経営側の柔軟性を制約する側面があることを示唆している。それでは、労働組合員の再格付けはどのような手続きをとるのであろうか。この点について、各種の労使協定には、まず人事担当者が新しい職務を設定したり既存の職務を変更したりする必要性を把握し、それを労働組合に通知し、しかる後に労使で新しい等級や賃率を設定するという手続きが規定されている。すなわち、労働組合員の再格付けは、経営側のイニシアティブを前提としつつも、労使による組織的な合意形成のプロセスを踏まえてなされていることが分かる。ただし、実態的には労使協定に定められた方法とは少々異なる慣行も存在している。それは、労働組合員が、よりよい賃率を求めて個別的な要求を行う場合である。以下に、その実例をあげてみよう。例えば大学組織であるK社では、職務記述書の整備が行き届いていないことを利用して、職務記述書に自ら手を加えた上で再格付けを要求する従業員が少なくないという。

「職務の再格付けに用いられる（職務記述書の）文言は、しばしば間違いを含んでいます。いや、多くの場合、それは正確ではありません。しかし彼らは、職務の再格付けに必要な文言を盛り込もうとします。より多くの賃金を得るためにです。」

「——文言を考え出すということですか？」

「私たちは、文言のインフレだと言っています。自分の仕事を、実態以上のものに見せかけようとするのです。」（K 社人事担当者 1）

「そうなんです。単なる事務員ではなく、合衆国大統領にでも業務報告をしているかのようにするわけです。そういうことが、しばしばあります。ですからこのキャンパスには、職務記述書に書いてあることと、従業員がしている仕事とが何の関係もないような職務がたくさんあるのです。」（K 社人事担当者 2）

詳しい状況説明は避けるが、K 社では職務設計を始めとする組織や管理体制が少なからず混乱している状況にある。そのことが、上記のような問題行動を多発させる要因になっている可能性は否定できない。しかし、こうした従業員サイドからの再格付け要求が生じるのは、K 社に限ったことではない。例えば、次のような例もある。

「ときどき、「私の職務は等級に正しく位置づけられていません。」とか「私の職務は、本当はこの等級ではなくてこの等級に位置づけられるべきです。」などと言ってくる従業員がいます。最大の問題は、「私はたくさんの仕事をしているのですから、もっと高い等級に位置づけられるべきです。」と主張する従業員がいることです。我々は頻繁に、職務等級は仕事の複雑さや責任の大きさにもとづいているのであって、仕事の量、つまりどれだけ仕事をしたかでは決まらないのだと説明します。おそらく、それが一番よくある議論ですね。仕事の量ではなくレベルだ、という議論です。」（H 社人事担当者）

上の事例も従業員サイドから再格付けを要求するパターンを示しているが、この例では、再格付けが仕事の量ではなく内容や水準にもとづいてなされるのだという職務思想のあり方が鮮明に表れており興味深い。職務等級は、日本の能力考課に見られるような仕事の量という努力の水準を汲み取る仕組みを備えてはいないのだ。H社の人事担当者の理解では、こうした再格付けのパターンは、組合員の平等な処遇をより重視する現業系の労働組合よりも、AFSCMEのようなホワイトカラー系組合に多く見られるようだ。また、非組合員でもしばしば同様の行動をとることを指摘している。以上が、労使の合意ないしは労働側の主張により行われる再格付けの実態である。

5 労働組合員における評価制度の意味

(1) 競争と格差は「受容」されない

ここまで、労働組合員における格付制度と賃金制度の設計と運用実態を明らかにしてきたが、最後に評価制度の実態を観察しておかなければならない。この点について、我が国の伝統を顧みるならば、日本の労働組合は経営側の裁量にもとづく人事考課とそれにとまなう処遇の格差を「受容」という特異な歴史を持っている。そのことが、日本の雇用システム特有ともいえる労働組合員間の競争を必然化したことは、過去の労使関係研究が強調してきたところである。それではアメリカの労働組合は、日本と異なり、組織労働者の国際的な論理に則って、経営側による人事考課を拒否し、それに起因する労働組合員間での競争と格差を排除しているのか、というのがここでの基本的な問題関心である。こうした問いに対する回答は、実は等級と賃金をめぐる記述の中になかば尽くされている。というのも、先任権によって規制された昇進慣行や同一労働同一賃金の原則が、アメリカの労働組合が競争と格差を受容していないことの端的な表現に他ならないからである。組織化された企業の人事担当者たちは、そのことを身に沁みて理解している。

「彼らは、皆は1人のために、1人は皆のために、というのが好きなのです。そして、経営側の裁量にもとづく格差というものを好みません。つまり、管理職たちに報酬を決定されたくはないのです。労使協定で決定したいのです。全ての労働者が、同じように処遇されるためにです。」(J社人事担当者)

しかし、こうした状況を前提にしたとしても、しばしば見過ごしてしまいがちだが留意しなければならない点がある。1つは、評価の持つ育成やコントロールといった、処遇の決定とは別の機能についてである。仮に評価が行われたとしても、それが処遇に反映されないのだとすれば、労働組合の慣行に競争と格差は持ち込まれないことになる。そうであるならば、労働組合にとって評価を否定する理由は乏しくなるし、むしろ組合員の能力の開発や活用につながるという意味で肯定的な態度を示すかもしれない。というのも、このような評価のあり方こそが、調査対象企業の目指している現実的な方向性に他ならないからである。また、もう1つ留意すべき点は、調査対象企業各社を組織している労働組合の多様性についてである。とりわけ現業系の労働組合とホワイトカラー系の労働組合では、賃金制度や昇進慣行に見いだされたように、評価に対する姿勢や考え方にもある程度の相違がある。つまり、総じて言えばアメリカの労働組合にとって組合員間の競争と格差は容認しがたいものとはいえ、その論理を貫徹させようとする度合いは組合ごとに異なりうるということである。以下で検討したいのは、このような論点である。

(2) 評価制度と業績管理

調査対象企業ごとに労働組合員に対する評価制度の導入状況を整理すると、次のようになる。まずG社～K社の内、何らかのかたちで評価制度を導入しているのがG社とJ社である。また、現状では制度の導入を実現していないが、将来的な導入と活用を模索しているのがH社とK社である。つまり、調査対象企業5社中4社が、組合員に対して評価制度を導入しているか、その導入を検討し

ていることになる。これらの企業では、後に言及する一部の例外を除き、評価を処遇に反映させようとは考えていない。むしろ、その点を避けることが、評価制度を活用する可能性を広げ、労使関係の安定に資することになると考えているからである。

「——これまでに、労働組合員に評価制度を導入しようとした経緯はおありでしょうか。」

「ええ、もちろんです。私たちは、評価を行っていますよ。」(J社人事担当者1)
「私たちは、定期的に評価を行っています。でも、あなたが仰っているのは、「評価を賃金に反映させることができますか？」ということですね。私たちは、確かに全ての従業員に対して毎年の評価を実施しています。組織目標にもとづいて従業員が業務計画を立て、管理監督者がそれを承認し、期末にその計画の達成状況を評価するというものです。」(以下、J社人事担当者2)

… 中略 …

「——それは最近のことですか？あるいは、昔から行われているのでしょうか？」

「かなり昔から、我々は評価を行っていました。」

「——評価について、労働組合は反発しなかったのですか？」

「ええ、それというのも評価を賃金には反映させていないからなのです。もし彼らが評価を気に入らないのであれば不平をぶつけてくるでしょうが、彼らはそうしません。彼らが腹を立てないのは、賃金に結びついていないからです。人材開発に結びついているからなのです。」

一方、評価制度が定着していない企業では、過去に何度か制度の導入を試みたものの、評価を賃金に反映させようとする事への労働組合の反発に加え、考課者訓練の不足や制度の整備不足などが相まって、挫折を余儀なくされている。

「——私がH社について興味を抱くのは、評価制度の問題です。というのは、そ

もそも御社では、ほとんどの社員が組織化されていますね。」

「ええ、今のところ、我々は評価を行っておりません。現状では、正式な評価制度は利用されていないのです。私がこの会社に転職してくる少し前に、当社では一度評価の導入を試みたようです。毎年の目標を設定して評価して、という正式な制度です。ただ、私の知るところでは、その制度はひどく粗雑で、考課者訓練も不足しており…というのも、この会社の人たちは管理したりフィードバックしたりということに慣れていませんからね。それはたいへんだったようです。聞くところによると、従業員でただ1人だけ低い評価を受けて昇給が行われなかったために、彼が不服を申し立てたところ、すぐに昇給が認められたそうですよ。(笑)」(H 社人事担当者)

このように、評価制度を導入している企業としていない企業とでは、取り組み状況に多少の違いがあるものの、評価を処遇に反映させることの難しさについては同じように認識されている。しかし、こうした状況をふまえた上で注目すべき点は、近年の傾向として、調査対象企業がこれまで以上に評価制度の導入とその積極的な活用を目指していたことである。その背景には、近年のノンユニオン企業と同じように、業績管理を展開しなければならないという問題意識がある。例えば K 社では、過去数年間に抜本的な組織改革に着手してきた。その改革を支える柱として、職務分類制度の見直し、職群の設計、賃金制度の整備、という構造的な制度改革に着手しており、それらと並ぶ4つ目の柱として、業績管理と評価制度の整備を位置づけている。

「私たちにとっての第4の革新は、業績管理システムを整備することです。基本的な考え方としては、従業員たちに自分の仕事を再検討させ、価値のない仕事を排除させ、キャンパス全体として設定した目標につながるような仕事に注目させるということです。そうした組織目標は、各職務の具体的な目標に落としこまれ、全ての従業員がそれによって評価されることになるでしょう。」(K 社

担当経営コンサルタント)

このような K 社の取り組みに関しても、やはり評価と処遇の関係付けを目指しているわけではない。それよりも重要なものとして、組織目標の整備と評価制度の活用を通じた、業務の効率化や人材育成の必要性が意識されているのである。こうした事情は、他社でも同じである。

「わが社では、組織としての正式な目標設定や方向付けというものが、これまで全くできていなかったのです。そこで、この数年の間に、私たちは組織レベルでの重点課題というものを設定するようになりました。そうした重点課題は、それを支援する各部門の重点課題として分担されています。そして、その重点課題を支援するという見地から、業務活動が生み出されるようになってきたのです。ですから、私たちは前進しているという感覚を持っています。過去 2～3 年は、厳しい財政危機にも直面したために、たいへんな時期を過ごしてきましたが…」
(H 社人事担当者)

以上のように、労働組合に組織化された企業では、処遇への反映をつうじたインセンティブとしてではなく、業績管理を展開するための業務効率化や人材育成を担うものとして、評価の導入と整備を進めている。ただし、その取り組みを促した背景や取り組みの水準に関しては、民間部門のノンユニオン企業との間にある程度の相違があるようだ。1 つに民間部門の業績管理の展開は、製品市場での国際競争の激化が主要な背景になっているものと考えられる。また、評価の活用状況に関しても、処遇への反映をつうじたインセンティブとの相乗効果が期待できる上、長年の導入経験から考課者訓練なども進んでいるはずである。これに対して公共部門に近いユニオンセクターの企業では、寡占的であるか国内市場に限定された競争が存在するのみであり、それよりも収益の相当部分を占める州財政の動向の方が経営上の問題となる。この点で、1990 年代から低迷

を続けているカリフォルニア州の財政状況が、各企業に業績管理の展開を促す一因になっているものと考えられる。また、引用文中でも指摘されているように、評価制度の利用経験が乏しいということは、取りも直さず制度の設計や運用の不備を帰結しようということだ。そうした前提条件があるとはいえ、各社は制度の導入や整備を着実に推進しているのである。その一例として、ここでは制度の整備が相対的に進んでいるJ社の事例を紹介しておくことにする。評価の基本的な流れは、図2に示したように、民間部門のノンユニオン企業の制度と大きな違いはない。

図2 評価の手続き—J社の事例—



評価までの流れとしては、第1に、職場の管理者が、職場レベルでの戦略目標と各従業員の業績目標を設定する（目標設定）。次に、管理者は職場の各従業員と、業績目標を達成するための業務計画について話し合う（業績計画）。評価期間中、管理者は従業員の職務行動を観察し（観察）、適時業績を改善するためのフィードバックやコーチングを行う（コミュニケーション）。期末に、管理者は従業員の目標達成度を評価し、次期の評価のサイクルに向けて目標を修正する必要性などを話し合う（評価）。その際のポイントは、期末の評価が処遇に反映されないだけに、「目標設定→業績計画→観察→コミュニケーション」という業績管理プロセスが、ことさら重視されていることである。特に同社では、こうした評価プロセスを人材育成に結びつけるため、業績目標と併せてコンピテンシーを設定している。それらは、例えば「組織の変化に対応するために柔軟性を発

揮する。」(Demonstrates flexibility adjusting to organizational change.)などの簡素なものであるが、労働組合員を対象とした制度としてはおそらく先進的な事例と考えられる。評価のフォーマットは職務により多少の相違があるが、J社の評価マニュアルによれば、典型的には次のような項目が含まれている。

- ・「目立った点」(Positive Features) … 優れた業績を示した業務領域。
- ・「改善点」(Areas of Improvement) … 業績をあげるために改善が必要な業務領域。
- ・「キャリア開発」(Career Development) … 技能向上のために利用可能な手段。
- ・「行動計画」(Action Plan) … 業績改善のためにとるべきステップ。
- ・「総合的コメント」(General Comment) … 将来の計画、情報、意見など。

これらの項目を見る限り、J社の評価プロセスでは、業績目標の達成度を緻密に評価するというよりも、業績の改善や技能の向上に向けた評価情報を重視しているものと推測することができる。つまり、処遇のための評価ではなく、業績管理のための評価であるということだ。以上の事例は、労働組合に組織化された企業の中では例外的に評価制度の整備が進んでいる事例と言えるが、それだけに他の企業が目指すべき方向性を具体化しているとも見なすことができるであろう。それでもノンユニオン企業と比べれば、コンピテンシーの内容が抽象的に過ぎたり、中間評価が年1回にとどまるなど、制度の設計と運用の両面で多少の遅れが見られることも確かである。

先に、評価制度を導入するにしても活用するにしても、その反応には労働組合により多少の温度差があると指摘した。その最も端的な例は、ホワイトカラー系組合と現業系組合の違いである。通常は、前者の方が評価に対してより肯定的であることが多い。このため評価制度の導入を検討しているH社やK社でも、ホワイトカラー系組合に対する制度導入については楽観的である。一方、現業系組合に対しては、人材育成を労使交渉の前面に据えたり、業務目標の設定やコー

チングをインフォーマルな形式で行ったりすることで業績管理活動を既成事実化し、その上で正式な制度の導入に進むという慎重な手筈を考えている。こうした労働組合間の態度の違いは、評価と処遇の関係に及んだ時、よりはっきりと現れる。すでに見てきたように、アメリカの労働組合は総じて評価を処遇に反映させることに対しては否定的であるが、とりわけ現業系組合の反発は強い。しかし、ホワイトカラー系組合は、評価と処遇の連動に関して現業系組合ほど頑固ではなく、それを部分的に受け入れているものさえ存在している。その例が、J社で専門職・技術職を組織している IFPTE の制度である。彼らの処遇は、年1回のボーナスに限ったことではあるが、調査対象となった労働組合で唯一、個人の評価にもとづいて決定されていた。この IFPTE ローカルとJ社との間で交わされた労使協定には、制度の内容が次のように記されている。

制度の名称は、「成果給」(Performance pay)と呼ばれている。支払い形態は年1回の一時金(Lump sum award)であり、毎年積み上げられる基本給とは別建てである。成果給の原資は、毎年、J社 IFPTE 組合員の人件費の3.2%とされている。同制度を採用していない他の組合と比べれば、おそらく消費者物価指数などに準拠した組合員一律の総合昇給(General increase)の水準が、この IFPTE ローカルでは相対的に抑制されており、その分の原資を成果給として配分しているものと考えられる。また、成果給の配分方法については、5段階評価で昇給率が設定されている。具体的には、「抜群」(Exceptional) = 6.5%、「期待以上」(Exceeds expectations) = 4.5%、「期待どおり」(Meets expectations) = 2.5%、「要改善」(Needs improvement) = 0%、「不満足」(Unsatisfactory) = 0%、の5段階評定である。これらの配分が、予め設定された原資の範囲内でなされるという仕組みになっている。

IFPTE ローカルの役員によれば、IFPTE や AFSCME などのホワイトカラー系組合では、1990年代以降、民間部門でリストラが相次いだことや公共部門で州の財政難に直面したことが、ホワイトカラー労働者の雇用を不安定化させ、労働組合による組織化を進展させた。そして、この時期以降の労働組合への加盟者

は、非組合員時代の評価と処遇が連動した仕組みに馴染みがあることが多いため、上記のような制度が成立しうるのだという。ただし、慎重な留意が必要なのは、異なる労働組合の間でのみならず、例えば IFPTE という同じ組合に属するローカルの間でも、人事施策に対する方針は異なりうるということだ。J 社を組織している IFPTE ローカルとは別のローカルの役員によれば、IFPTE は確かに成果給を容認しているが、それはチーム成果給を中心にした発想であり、労働組合員間での競争を促すのではなく、チームや労使の協調を促すものであることを強調している。

「我々が強調したいのは、もし成果給を利用するのであれば、それは競争よりも協調を促すものであってほしいということです。他の組織と競争するというのであれば、けっこうなのです。例えば（このローカルが組織している）P 社は競合企業と競争しており、我々は全員が P 社のメンバーとしてその競争に参加しています。しかし、我々が考えているのは、従業員と従業員が競争してほしくはない、ということなのです。」（IFPTE ローカル役員）

このような言明は、一方で、日本の企業別組合に相通じるような労使協調の発想を前提としており、その点では現業系組合一般の発想と明らかに異なる。しかし、その一方で組合員間の競争は受け入れないことをも示しており、その点では J 社を組織している他のローカルとも異なるのである。このように、人事施策の中でもとりわけ評価・処遇制度に関しては、ホワイトカラー系組合と現業系組合の相違から、さらには各組合内部でのローカルごとの相違が存在しているということである。

6 要約と含意

本稿では、アメリカの企業と労働組合を対象とした現地調査にもとづいて、多様な産業別・職種別組合に見られる評価・処遇システムの設計と運用実態を観

察してきた。ここで明らかにされた事柄は多岐に渡るが、以下にその要点を整理しておく。

(1) 近年、アメリカの労働組合を対象とした人事制度や内部労働市場の研究は低迷しており、労働組合自体も組織率の面では長期的に衰退を続けている。しかし、残存している労働組合は今もなお一定の社会的なプレゼンスを維持しており、調査対象企業に見られたように、評価・処遇システムに先任権を始めとした多面的な規制を加え続けている。

(2) 労働組合員の格付制度と賃金制度は、昇進と昇給のいずれについても労使協定にもとづいて運用されている。特に現業系組合の職務分類制度では、先任権にもとづく制度運用と同一労働同一賃金の原則にもとづく賃金支払いが重視されており、経営側の介入できる余地は少ない。これに対してホワイトカラー系組合の制度では、昇給ルールは全員一律の自動昇給として協定化されているものの、一部にはスポットボーナスなどの制度を容認している組合もある。特に昇進慣行に関しては、手続き的な公平性を前提として、競争的な側面が受け入れられていることに留意する必要がある。

(3) 評価制度に関して、アメリカの労働組合は、組合員間に格差と競争をもたらすことを原則として認めていない。しかし、処遇には反映させずに人材の育成や業務効率の改善に役立てるという用途に限定すると、組合側が評価を容認する度合は高くなる。その傾向は、やはりホワイトカラー系組合において一層顕著である。経営側は、このような評価制度の活用可能性を捉えて、組織的な業績管理の展開に結びつけようとしている。しかし、そこには制度の整備不足や考課者訓練の不足といった、経営自体に内在するいくつかの重要な課題も残されている。

本稿は、アメリカの労働組合における評価・処遇システムの実態を、記述的に明らかにすることを目指した。ここからは、労働組合の制度と慣行に見られる一定の共通性と共に、本質的な多様性が示唆された。それは、現業系組合とホワイトカラー系組合の相違、あるいは同じ組合でもローカルごとの相違や組織化

する企業ごとの相違に起因している。これをより一般性の高い枠組みで理解することがいかにして可能なのか、今後の課題としたい。

謝辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金（『業績管理と報酬管理の連動性に関する日米比較研究』・若手研究〔スタートアップ〕・課題番号 18830079）及び文部科学省 21 世紀 COE プログラム（『技術・企業・国際競争力の総合研究』）による助成を受けている。また、研究の遂行に際しては、同志社大学石田光男教授及びカリフォルニア大学バークレイ校ジェームス・リンカーン教授より調査への支援と共に貴重なコメントをいただいた。記して謝意を表したい。なお、本稿の内容に関する責任は、全て筆者に存する。

参考文献

- Baker, G., Gibbs, M. and Holmstrom, B. (1994a) 'The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data', *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, No.4, pp.881-919.
- Baker, G., Gibbs, M. and Holmstrom, B. (1994b) 'The Wage Policy of a Firm', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, pp.921-55.
- Cappelli, P., Bassi, L. Katz, H. Knoke, D., Osterman, P. and Useem, M. (1997) *Change at Work*, New York: Oxford University Press.
- 樋口純平 (2007) 「アメリカ企業の評価・処遇システムと業績管理 - 主要産業各社の戦略・制度・慣行に関する実態調査 -」和歌山大学ワーキングペーパー, No. 0709, 1-43 頁。
- Gibbs, M. and Hendricks, W. (2004) 'Do Formal Salary Systems Really Matter?', *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 58, Issue 1, pp.69-93.
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房。
- Katz, H. (1985) *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge: MIT Press.
- Kochan, T., Katz, H. and McKersie, R. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』東洋経済新報社。
- Levine, D., Belman, D., Charness, G., Groshen, E and O'Shaughnessy, K. (2002) *How New is the New Employment Contract?*, W.E.Upjohn Institute.

Parker, M and Slaughter, J. (1988) Choosing sides: Union and the Team Concept, South End Press.

篠原健一 (2004) 『転換期のアメリカ労使関係—自動車産業における作業組織改革—』ミネルヴァ書房。

Womack, J., Daniel, J. and Daniel, R. (1990) The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Harper Perennial.